

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга Психология

Том 102

ANNUAIRE DE L'UNIVERSITE DE SOFIA „ST. KLIMENT OHRIDSKI“

FACULTE DE PHILOSOPHIE

Livre Psychologie

Tome 102

ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ НА КУЛТУРНИТЕ ПРАКТИКИ В БЪЛГАРСКИ КОНТЕКСТ

СОНЯ КАРАБЕЛЬОВА

Катедра по обща, експериментална и генетична психология

*Соня Карабельова. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕНОСТИ КУЛЬТУРНЫХ ПРАКТИК
В БОЛГАРСКОМ КОНТЕКСТЕ*

В студии представлены результаты эмперического исследования психологических особенностей обычных культурных практик в болгарских организациях. Исследование основано на теоретико-емперической модели Х. Хофстеде и реализовано в периоде 2007–2010 г. В общем исследованы 881 человек, преимущественно работающие в частных фирмах. Результаты исследования дают возможность для создания трехмерной модели обычных культурных практик, имеющих важную роль при управлении и изменении культуры организации. Полученные результаты описывают обычные культурные практики в исследованных организация преимущественно как поддерживающие высокую дистанцию власти, предпочтение индивидуалистическим моделям поведения и сильное избегание неопределенности.

*Sonya Karabeliova. PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE CULTURAL
PRACTICES IN BULGARIAN CONTEXT*

The study presents the results of a survey of the psychological characteristics of the common cultural practices in Bulgarian organizations. The research is based on Hofstede's theoretical and empirical model and was conducted during the period 2007-2010. Participants are 881 employees working in Bulgarian private companies. The results of the research give an opportunity to create a three-dimensional model of the common cultural practices which have a significant influence on the management of organizational culture. The findings describe the common cultural practices in Bulgarian organizations as supporting high power distance, individualistic models of behavior, and strong uncertainty avoidance.

Съвременният глобализиран свят се характеризира с изключителна динамика, турбулентност и неопределеност, в който бъдещето е по-актуално от миналото. В условията на значителни промени в икономическата, политическата и социалната сфера, на глобална хиперконкуренция се променя всеки аспект на нашето всекидневие. В този смисъл успешното управление на организациите е изпълнено с конкуренция и става все по-трудно, а управлението на хората е все по-сложно. Хората са по-малко емоционално отдадени на организациите, а променящата се природа на взаимоотношението между работодатели и служители изисква холистичен подход към управлението на служителите.

Работната сила става все по-разнообразна и включва представители на поколенията на бейби бума, на поколениято Х, на поколениято Y, на реформирани потребители на социални грижи и мрежовото поколение. Всичко това поставя огромни предизвикателства пред управлението. Различните хора имат различни ценности, потребности, желания и очаквания и еднотипен подход към управлението на човешките ресурси не може да съответства на всички. Служителите все повече са работници със знания и това налага необходимостта от разнообразни системи за управление. Хората имат нужда от по-силно чувство за постижения и себеактуализация и в такъв аспект успешни са холистичните системи. Уважението и признанието са фундаментални ценности в съвременния мениджърски подход. Обща цел на мениджърите и служителите е работа, която служителите обичат и се чувстват ценени, докато я вършат.

Важно е обаче да се подчертае, че в съвременния свят работните места вече не са до живот. Сигурността на работното място е част от миналото. В новите условия организациите очакват служителите да са по-гъвкави, по-отговорни, да работят усилено и да са отдадени на работата. Същевременно работодателите предлагат все по-ограничени уверения или очаквания за сигурността на заетостта и възможностите за развитие на кариерата. В този смисъл е необходимо да се открие начин да се живее и работи в противоречиви условия, да се помирят противоположностите, вместо да се избира между тях.

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Културата твори взаимното съгласие и интегрира мрежата от традиции, споделени ценности и убеждения, които обществото развива, за да се справи с предизвикателствата на външната и вътрешната среда. Тя представлява обща система от значения и диктува на какво да се обръща внимание, как хората да действат и какво да ценят. Културата организира тези ценности в онова, което Хеерт Хофстеде (Хофстеде, 2001) нарича „умствени програми“. Поведението на хората в организациите е свързано с развиване на такива програми. Възприеманите значения зависят от определени културни предпочитания.

Според Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпдън-Търнър (Тромпенаарс, Хемпдън-Търнър, 2004) във всяка култура хората решават ограничен брой общи, уни-

версално споделяни човешки проблеми, като една култура може да се разграничи от друга по конкретното решение за тези проблеми. Ф. Клокхън и Ф. Л. Стротбек (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961) смятат, че хората от различните общества осъзнават всички възможни решения на даден проблем, но ги предпочитат в различен ред. В такъв аспект една култура може да се различава от друга именно чрез различното подреждане на конкретните решения, които се избират за всяка проблемна ситуация. До голяма степен обаче решенията зависят от доминиращите ценностни измерения, които подкрепят националната култура и рефлексират върху всеки един аспект от всекидневното поведение на хората на индивидуално равнище, на равнище група и организация и на равнище общество.

Смисълът, който хората придават на организацията, концепцията им за нейната структура, практики и политика са културно дефинирани (Тромпенаарс, Хемпдън-Търнър, 2004). К. Гиърц (Geertz, 1973) определя културата като средство, чрез което хората общуват, увековечават и развиват познанията си за нагласите към живота. Културата е тъканта на смисъла, в чиито термини човешките същества интерпретират своето съществуване. Взаимодействието предполага общи начини за преработка на информацията, които оказват влияние върху поведението на хората в дадена група и ситуация.

По думите на американския социолог Т. Парсънс (цит. по Тромпенаарс, Хемпдън-Търнър, 2004) организациите трябва да се адаптират не само към средата, но и към мненията на служителите си. За да се разбере защо хората и организациите действат по определен начин, е важно да се разберат значението, които те приписват на средата. Не съществува един-единствен най-добър начин за организиране. Напротив, има редица начини, някои от които са културно по-ефективни и подходящи. Признаването на ценностното разнообразие води до признаване на различията между хората в организацията и може да се използва за избягване на загубите и постигане на взаимни ползи.

Същността, ядрото на културата се формира от ценностите, които се дефинират като относително устойчиви вярвания и убеждения за крайните цели в съществуването на човека и моделите на поведение за тяхното достигане (Rokeach, 1973). В този смисъл ценностите могат да бъдат извлечени от начина, по който хората се държат в различни ситуации, и чрез изследване на техните постъпки и поведение.

Културата на организацията се основава на националната култура, но се влияе в значима степен от ценностите на основателите и лидерите, които са превърнати в практики или в „правилата на играта“ за всички служители. По думите на Х. Хофстеде (Хофстеде, 2001) общите практики представляват решението на практическите проблеми. В този смисъл сърцевината на културата на организацията са общите възприятия и всекидневни практики.

Всички определения за културата на организацията поставят ударение върху ценностите и убежденията като вътрешно приети норми на поведение.

Те се разглеждат като структурообразуващ фактор на организационната култура. В този смисъл Едгар Шайн (Schein, 1992, р. 10) дефинира културата като: „Модел на споделени базисни допускания (предположения), научавани от групата, докато разрешава своите проблеми при адаптирането към външната среда и вътрешната интеграция, които работят достатъчно добре, за да се приемат за валидни и за коректен начин на възприемане, мислене и чувстване от новите членове във връзка с тези проблеми“. Сравнявайки термини като норми, ценности, традиции, ритуали и поведенчески модели, които се използват в дискусиите за културата, по-късно се добавят други два критични елемента към концепцията за споделянето: а) равнище на структурна стабилност, т. е. културата не е само това, което се споделя открито, но е и нещо по-дълбоко, неосъзнато, б) моделиране или интегриране, т. е. свързване на отделните елементи на културата в едно цяло. Вторият елемент е същността, за която мислим чрез „културата“.

Според Т. Питърс и Р. Уотърман (Питърс, Уотърман, 1988) културата е основно качество на съвършените компании. Колкото по-силна и по-насочена е тя към пазара, толкова по-слаба е необходимостта от организационни схеми или подробни процедури и правила. Авторите дори споделят мнението, че в такива компании дори служителите на най-ниското равнище знаят какво трябва да правят в повечето ситуации, тъй като малкият брой водещи ценности са абсолютно ясни.

Х. Хофстеде (Хофстеде, 2001) развива тези идеи и споделя, че организационната култура може да бъде определена като колективно програмиране на ума, което различава членовете на една организация от друга.

На равнище организация различията в културите могат да бъдат открити не само в ценностните предпочитания, но най-вече в обичайните културни практики. Ценностните ориентации се формират и развиват в ранното детство – в семейството и по-късно в училище, но по-късно те рефлексират в поведението на възрастния човек. Обичайните практики в организацията се учат чрез социализацията на работното място или както споделя Х. Хофстеде (пак там, с. 254) „... на което хората пристигат като възрастни индивиди, т.е. след като голямата част от ценностите им са вече на място“.

В изследователската практика въпросът за изследването и диагностицирането на обичайните културни практики в организацията остава открит. Изборът на теоретико-емпиричен модел, на който да се базира изследването на доминиращите параметри на културни практики в организацията, е субективен процес. Изследванията на Х. Хофстеде идентифицират пет измерения на националните култури (властово разстояние, индивидуализъм срещу колективизъм, мъжественост срещу женственост, избягване на неопределеността и дългосрочна срещу краткосрочна ориентация). В проведени две национални представителни изследвания, съответно през 2000 и 2005 г., основани на модела на Х. Хофстеде, очертават българската култура по следния начин.

Въз основа на получените резултати през 2000 г. се установява, че ценностите в българската култура са ориентирани към подкрепа на голямото властово разстояние, доминират индивидуалистични ценности, силното избягване на неопределеността и краткосрочна ориентация към миналото. Във връзка с диференциацията на социално-половите стереотипи в българската култура преобладават женствените нагласи и модели на поведение. В сравнение с мъжете жените имат по-високи оценки по скала мъжественост (Силгиджиян и др., 2007). Ценностните избори от представителното изследване, проведено през 2005 г., показват относителна стабилност за скалите „властово разстояние“, „индивидуализъм срещу колективизъм“ и „мъжественост срещу женственост“. Регистрира се нарастване на избягването на неопределеността и на краткосрочната ориентация (Силгиджиян, Карабелъова, 2005).

В тази перспектива предложеният теоретико-емпиричен модел може да се използва при диагностицирането на обичайните културни практики в организацията. Въз основа на него могат да бъдат изследвани доминиращите практики, които допринасят за повишаване на ефективността на организацията. За целите на настоящото изследване бяха използвани три от петте измерения.

Разстояние до властта. „Разстояние до властта“ или **социалното неравенство** като измерение отразява широк спектър от отговори на основния въпрос за това как хората се отнасят към факта, че не са равни. Властовото разстояние се определя като „степенята, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение на властта“ на различни нива на функциониране: в работата, институциите и организациите, както и в семейството, училището и общността (Хофстеде, 2001, с. 36). Ценностните системи на членовете с по-малко власт са в основата на обяснението на властовото разстояние. С поведението на по-силните членове се обяснява разпределението на властта.

При малкото разстояние до властта и ръководителите, и подчинените възприемат себе си като екзистенциално равни. *Йерархичната система* се разглежда като неравенство на ролите, която е създадена за по-голямо *удобство*. Доминиращо е убеждението, че *всички хора имат равни права*, ролите на началник и подчинен често могат да се сменят. От съществено значение е убеждението, че привилегиите за тези на върха на организацията са нежелателни. Също така ръководителите са достъпни за подчинените, като идеалният началник се възприема по-скоро като изобретател, който е на почит, с доминиращ демократичен стил на управление. В култури с малко разстояние до властта хората в подчинена позиция очакват да се консултират с тях преди да се вземе решение, като са наясно, че крайното решение се взема от ръководителя.

При голямото разстояние до властта и управляващите, и подчинените се възприемат като екзистенциално неравни и се смята, че йерархичната система се основава на екзистенциално неравенство. Властта е централизирана в ръцете на по-малко хора. По думите на Х. Хофстеде „... От подчинените се очаква

да приемат заповеди какво да правят. Съществуват множество длъжности с контролни функции, структурирани в отвесни йерархии от служители, които си докладват един на друг“ (пак там, с. 46). Хората в такава социокултурна среда имат *силна потребност от зависимост и йерархия* и приемат, че *властимащите са привилегирани*.

В организационната култура, която се характеризира с *малко властово разстояние*, се проявява слаб или либерален контрол. От служителите се очаква да бъдат инициативни, сами да търсят работните си задачи и своето място в работата. *Стилът на ръководство* в организации с малко властово разстояние е *консултативен и по-висшестоящите са достъпни*. Служителите постоянно предизвикват своите ръководители и понякога е трудно да се разбере кой ръководи и кой изпълнява. В противоположност в организациите с *голямо разстояние до властта* доминира „твърд“ или строг контрол. Правилата и отговорностите на мениджърите и на служителите са ясно регламентирани и стриктно се поддържат (пак там).

Индивидуализъм срещу колективизъм. Това измерение диференцира обичайните културни практики в зависимост от отговора на един основен въпрос: интересите на индивида срещу интересите на групата.

От гледна точка на базисните различия между индивидуалистичните и колективистичните култури опозицията между индивид и група се определя по следния начин: „Индивидуализмът е свойствен за общества, в които няма тесни връзки между индивидите – от всеки се очаква да се грижи за себе си и непосредственото си обкръжение ... колективизмът е свойствен за общества, в които от раждането си индивидът е интегриран в силни споени вътрешни групи, които продължават да го защитават през целия му живот в замяна на непрекословна вяност“ (пак там, с. 70). Друга важна характеристика на индивидуализма е директната комуникация и казването на истината се приема като характерна черта на честния и искрен човек. Доминиращо е убеждението, че сблъсъкът на мнение води до по-висша истина. Освен това истината трябва да се казва, дори да боли. Справянето с конфликтите е естествена част от съвместния живот. В работата от служителите се очаква да действат според собствените си интереси, като хора с икономически и психологически потребности. В *индивидуалистичните* култури семейните отношения на работното място се смятат за нежелателни и се избягват, тъй като могат до доведат до връзка и конфликт на интереси. В някои случаи избягването на семейственост в трудовата среда се приема като вътрешно организационно правило, което стриктно се спазва (Силгиджиян и др., 2007).

Ключов елемент на колективистичните култури е верността към групата, който включва и разпределението на ресурсите между членовете. Основен акцент се поставя върху усвояването на умения и добродетели, необходими за това да бъдеш приет за приемлив член на групата. Лидерът се възприема като „баща“, който се грижи за служителите срещу непрекословна лоялност и преданост. В *колективистичните* култури при подбора на кадри винаги се взема предвид со-

циалната принадлежност и семейния произход – т.е. вътрешната група. Предпочитат се роднини и се смята, че това намалява рисковете за неуспех и е източник за висока ефективност в работата (пак там). Друг важен момент за колективистичните култури е свързан с взаимоотношенията между работодател и служител – те се разглеждат от морална гледна точка и сходни на семейните отношения.

В крайна сметка в колективистичните общества личните отношения доминират над работата, докато в индивидуалистичните – работата доминира над личните отношения.

Избягване на неопределеността. Избягването на неопределеността се определя като „... степента, до която членовете на една култура се чувстват застрашени от несигурни и непознати ситуации. Преживяването на неопределеност се изразява в нервен стрес и в нуждата от предвидимост – потребност от писани и неписани правила“ (Хофстеде, 2001, с. 156).

В култури, които имат висок индекс или силно избягване на несигурността, неопределените ситуации се избягват. Хората са тревожни и предпочитат определените ситуации, както и организации, институции и отношения с ясно определена структура и правила, което прави събитията разбираеми и предвидими. Хората предпочитат подробни задания с точни цели и точно структурирано време. В такъв аспект силното избягване на несигурността е свързано със силна потребност от много правила, дори те да не са приложими и ефективни.

В култури, при които преобладава силното избягване на несигурността съществуват много формални и неформални правила, които контролират правата и задълженията. Освен това има и много вътрешни правила и наредби за контрол. При силното избягване на несигурността хората са по-консервативни и проявяват силна потребност от „законност и ред“. Компетентните лидери са на почит, докато служителите по-рядко се разглеждат като компетентни и по-малко вярват, че могат да влияят на решенията, взимани от властта. Основен момент при такива култури е голямата съпротива срещу нововъведенията и потискане на нестандартните идеи, тъй като различното се възприема като опасно.

При слабото избягване на несигурността непредвидимостта се възприема като нормална характеристика на живота. Равнището на стрес при неясни ситуации е ниско и хората правят впечатление на тихи, приветливи, контролирани. Доминиращо е убеждението, че емоциите не трябва да се показват, тъй като е социално неприемливо хората да се държат емоционално или шумно. В подобна социокултурна среда няма силна емоционална потребност от много правила, а само от абсолютно наложителните, дори може да се прояви „емоционален ужас“ от формалните правила. Важно е обаче да се отбележи, че макар и правилата да не са така свещени, те се зачитат в по-голяма степен. При слабото избягване на несигурността се предпочитат ситуации с общи цели, широки задания и никакви ограничения във времето. Хората очакват да бъдат възнаграждавани за нестандартните си и оригинални идеи и поведения, а новото, и различното се възприемат като забавни (пак там).

Тези измерения предлагат ясна типологизация както на различните ценностни ориентации, така и на обичайните културни практики, които характеризират поведението на хората в организацията.

Въз основа на общия културен профил на обичайните практики в дадена организация може да се определи дали в нея доминира една или повече култури. Културните профили, свързани с обичайните културни практики, улесняват определянето на ефективността на организацията.

МЕТОД

Цел на изследването

Проведеното изследване има за цел да установи съдържателните компоненти на обичайните културни практики в български организации, като освен описанието то се стреми да разкрие структурната организация и йерархичната субординация на основните характеристики, които се приписват на обичайните практики. Този подход позволява да се разграничат структурообразуващите характеристики на практиките и поведенията на хората в български организации от периферните, които са в процес на промяна.

Инструмент

За целта на изследването специално бе създаден въпросник *за измерване на обичайните културни практики в организацията*. Той съдържа 17 двойки противоположни твърдения, разположени в двата края на скала от „1“ до „5“. Въз основа на експертна оценка, са диференцирани следните скали:

1. *Разстояние до властта* – степента, в която неравенството в организацията се приема за естествено. Подбраните ключови въпроси показват, че в организации, в които доминират практики, подкрепящи малкото разстояние до властта, мнението на служителите е важно за мениджърите, а промените се въвеждат след консултации. В организации, където доминиращите практики подкрепят голямото разстояние до властта, стилът на управление е директивен и авторитетът на ръководителя не се поставя под съмнение.

2. *Индивидуализъм срещу колективизъм* (ориентация към задачата срещу ориентация към взаимоотношенията) – степента, в която хората са насърчавани преди всичко към постигане на индивидуалните си цели или към постигане първо на целите на екипа и след това на собствените им цели; степента, в която хората са ориентирани преди всичко към изпълнение на поставените задачи или към загриженост за взаимоотношенията в екипа.

3. *Избягване на несигурността* – степента, в която хората се чувстват сигурни или заплашени на работното си място; точното спазване на процедурите е по-важно от резултатите; съществуването на много правила срещу няколко правила, които да се спазват.

ИЗСЛЕДВАНИ ЛИЦА

В емпиричното изследване участват общо 881 души в периода от 2007 до 2010 г., като участниците са както от София и по-големите градове в страната – Пловдив, Варна и Бургас, така и от по-малки населени места. Изследвани са мениджъри и изпълнители от държавни и частни български организации и фирми. Изследваните български частни фирми са с предмет на дейност в сферата на информационните технологии, търговия на стоки и услуги с нефтопродукти и финансови институции. Представителите на държавни организации са от различни български институции (държавна и общинска администрация). Изследваните лица са разпределени в следните групи по признаците пол, възраст, образование, заемана позиция, тип организация и година на изследване (табл. 1).

Таблица 1. Разпределение на изследваните лица по демографски признаци

Признак		Брой хора	Процент
Пол			
	мъже	412	46,8
	жени	451	51,2
	<i>без отговор</i>	18	2,0
Възраст			
	до 24 г.	252	28,6
	от 25 до 30 г.	290	32,9
	над 30 г.	318	36,1
	<i>без отговор</i>	21	2,4
Образование			
	средно	572	64,9
	висше	297	33,7
	<i>без отговор</i>	12	1,4
Заемана позиция			
	топ мениджър	36	4,1
	мениджър на средно ниво	185	21,0
	изпълнител	651	73,9
	<i>без отговор</i>	9	1,0
Тип организация			
	държавна	55	6,2
	частна	826	93,8
Година на изследване			
	2007 г.	618	70,1
	2008 г.	159	18,1
	2010 г.	104	11,8

От данните в табл. 1 се установява следната картина на демографските данни на изследваните лица.

Изследваните мъже (46,8%) и жени (51,2%) са приблизително еднакъв брой. Възрастта на изследваните лица варира от 17 до 70 години, като средната възраст на изследваните лица е 29,7 години. По отношение на образованието се установява, че броят на изследваните лица със средно образование (64,9%) е почти два пъти повече, отколкото на тези с висше образование (33,7%). По-голямата част от изследваните лица заемат изпълнителски позиции (73,9%). Изследваните мениджъри на средно равнище са 21,0% от изследваните лица, а топмениджърите – 4,1%. Според типа организация, в която работят изследваните лица, се установява, че заетите в държавни институции са едва 6,2%, а 93,8% от изследваните работят в частни фирми. В изследването, проведено през 2007 г., участват 70,1% от изследваните лица, през 2008 г. – 18,1%, и през 2010 г. – 11,8%.

В табл. 2 са представени данните за разпределението на изследваните лица според града, от който са.

Таблица 2. Разпределение на изследваните лица според местоживеенето

Град	Брой хора	Процент
София	406	46,1
Бургас и региона	85	9,6
Варна и региона	50	5,7
Русе, Велико Търново и Плевен	46	5,2
Видин, Лом, Враца, Мездра	23	2,6
Пловдив и региона	88	10,0
Перник, Кюстендил	33	3,7
Благоевград, Разлог и Петрич	35	4,0
Стара Загора, Нова Загора, Сливен	59	6,7
Хасково и Свиленград	56	6,4
ОБЩО	881	100,0

От данните в табл. 2 става ясно, че по-голямата част от изследваните лица са от София и поради тази причина в по-нататъшните анализи те ще бъдат разпределени в две групи за по-точната сравнимост на резултатите – от София (406 души – 46,1%) и от страната (475 души – 53,9%).

АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Структурна организация на културните практики

За разкриване на структурната организация на културните практики в българска социокултурна среда е направен класически факторен анализ по метода на главните компоненти на твърденията, включени във въпросника. Въз основа на Варимакс ротация на интеркорелациите е прието трифакторно решение. Резултатите за трифакторната структура на културните практики са представени в табл. 3.

Табл. 3. Разпределение на обичайните културни практики по фактори (според факторните тегла)

Твърдение	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Твърдение 12 (разстояние до властта)	0,734		
Твърдение 7 (разстояние до властта)	0,704		
Твърдение 9 (разстояние до властта)	0,680		
Твърдение 11 (разстояние до властта)	0,623		
Твърдение 10 (разстояние до властта)	0,385		
Твърдение 17 (разстояние до властта)	0,353		
Твърдение 6 (индивидуализъм-колективизъм)		0,684	
Твърдение 14 (индивидуализъм-колективизъм)		0,623	
Твърдение 13 (индивидуализъм-колективизъм)		0,612	
Твърдение 2 (индивидуализъм-колективизъм)		0,571	
Твърдение 3 (индивидуализъм-колективизъм)		0,549	
Твърдение 15 (индивидуализъм-колективизъм)		0,431	
Твърдение 1 (индивидуализъм-колективизъм)		0,341	
Твърдение 4 (избягване на неопределеността)			0,708
Твърдение 5 (избягване на неопределеността)			0,618
Твърдение 16 (избягване на неопределеността)			0,547
Твърдение 8 (избягване на неопределеността)			0,515
<i>Процент на обяснена вариация</i>	<i>18,915</i>	<i>17,350</i>	<i>7,118</i>
<i>Коефициент на Кронбах (α)</i>	<i>0,693</i>	<i>0,674</i>	<i>0,643</i>

Регистрираните резултати оформят следната картина на структурната организация. Установяват се три ясно очертани фактора.

В първи фактор с високи факторни тегла се обединяват шест твърдения, които характеризират културните практики по измерението „Разстояние до

властта“. Както се вижда, получената структура на този фактор интегрира полярните културни практики по дименсията „Малко срещу голямо разстояние до властта.“ Това, което съдържателно свързва културните практики по този континуум, е авторитетът на висшестоящите в организацията, стилът на управление и начинът на въвеждане на необходимите промени. Коефициентът на надеждност на скалата е висок – $\alpha = 0,693$, а процентът на обяснена вариация – 18,915.

По втори фактор високи факторни тегла получават седем твърдения, които измерват културните практики, характеризиращи измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“. Този фактор е смислово определен и с голяма съгласуваност на културните практики. Той обединява полярните практики, насърчаващи постигането преди всичко на собствените цели срещу целите на екипа, както и ориентацията към задачата срещу загрижеността за взаимоотношенията и за личните проблеми на работещите в организацията. Вътрешната консистентност на скалата е голяма – $\alpha = 0,674$, процентът на обяснена вариация – 17,350.

Трети фактор включва четири твърдения с високи факторни тегла, които се отнасят до културните практики, характеризиращи измерението „Избягване на несигурността“. Този фактор също е смислово определен и с добра съгласуваност на практиките. В него се включват културните практики, противопоставящи слабото срещу силното избягване на несигурността. В такъв аспект те се отнасят до чувството за сигурност или несигурност за работното място, точното спазване на организационните процедури като по-важно от резултатите и съществуването на рамка от правила срещу много правила, които трябва да бъдат спазвани. Коефициентът на Кронбах за този фактор е висок – $\alpha = 0,643$, процентът на обяснена вариация – 7,118.

Както показват резултатите от проведения класически факторен анализ, и трите фактора проявяват съдържателно интегрирана и смислово определена структура. По този начин се установява типологията на обичайните културни практики, които характеризират поведението на хората в организациите в българската социокултурна среда. Изследването на културните практики дава възможност да се определи ефективността от работата както на индивидуално, така и на групово равнище, а също и на ниво организация.

ДОМИНИРАЩИ ПРАКТИКИ ПО ИЗМЕРЕНИЕТО „РАЗСТОЯНИЕ ДО ВЛАСТТА“

За изследване на властовото разстояние в настоящото проучване са използвани шест двойки алтернативни твърдения. Индексът за властовото разстояние (ИВР) варира от 0 до 100. Приема се, че стойности до 50 отговарят за малко властово разстояние, а над 50 – за голямо. От проведеното изследване се установява, че в организацията преобладава голямото влас-

тово разстояние – общият индекс е 54, което описва обичайните културни практики в изследваните организации като ориентирани към поддържане на убеждението, че хората са екзистенциално неравни. Процентните разпределения на отговорите от отделните въпроси, които формират това измерение, са представени в табл. 4.

Таблица 4. Процентно разпределение на отношението към властта: неравенство срещу равенство (BP), %

№	Голямо властово разстояние	Неравенство	Неутрални	Равенство	Малко властово разстояние
1	Висшите ръководители не допускат да им се противоречи.	43,3	17,9	38,8	Висшите ръководители искат да чуят мнението на хората, дори то да е различно от тяхното.
2	На хората се посочват само грешките, които правят.	33,8	21,1	45,1	На хората се казва също и когато са свършили работата си добре.
3	Промените се въвеждат със заповед на ръководството.	60,3	19,5	20,3	Промени се въвеждат след консултации с хората, които са засегнати от тях.
4	Редовите членове на компанията никога не се срещат с висшите ръководители.	37,3	31,4	31,3	Редовите членове на компанията често се срещат с висшите ръководители.
5	Ръководството е стиснато за дребни неща, които биха направили живота на работещите по-приятен.	42,5	25,9	31,6	Ръководството е щедро на дребни неща, които могат да направят живота на работещите по-приятен.
6	Авторитетът на ръководителите не трябва да се поставя под съмнение.	55,9	24,1	20	Моето мнение е толкова важно, колкото и на ръководителя.

Както ясно личи от табл. 4, най-висок е процентът на хората, които подкрепят мнението, че промените се въвеждат със заповед отгоре (твърдение 3 – 60,3%), а консултациите със служителите са твърде рядко явление. Мнението на засегнатите от промените се взема под внимание едва в 20,3% от случаите. Тези резултати показват, че мениджмънтът в изследваните организации рядко се съобразява с идеите и вижданията на преките изпълнители на дейността.

На следващо място е убеждението, че авторитетът на ръководителите не трябва да се поставя под съмнение (твърдение 6 – 55,9%), което от своя страна показва висока степен на зависимост от ръководството. От мениджъра се очаква във всяка една ситуация да каже какво, как, кога и защо да се прави,

като се допуска много малко място за инициативност. От друга страна, този резултат се свързва със слабата мотивация и нежеланието за поемане на отговорност и очакването, че някой друг трябва да носи отговорността. Получените резултати сочат, че преобладаващият стил на управление се основава на културни практики, които подкрепят по-директивно, по-авторитарно ръководство. Мениджърът е отговорен в най-голяма степен за решенията, за крайния резултат и за ефективното изпълнение на работата, като в същото време той трябва да „държи нещата изкъсо“ и да контролира дейността в голяма степен. Само 20% от изследваните лица поддържат алтернативната позиция, което се свързва с висока степен на независимост, силна потребност от постижения, инициативност и поемане на отговорност.

В подкрепа на тези данни са и резултатите, които показват, че мениджърите не допускат противоречия с тяхното мнение. Подобна практика се споделя от 43,3% от изследваните лица (твърдение 1). Необходимо е обаче да се подчертае, че противоположното мнение се споделя от 38,8% от изследваните лица. Този резултат показва, че има тенденция за промяна на тази практика в бъдеще и по-вероятно е това да се случи в малки групи и екипи, но не и в големи организации.

Подобни резултати се регистрират и по отношение на възможността редовите служители да се срещат с по-висшестоящите ръководители. Преобладава отрицателното мнение (твърдение 4 – 37,3%), а противоположното становище се подкрепя от 31,3% от изследваните лица.

Във връзка с подобряването на условията на работа и въвеждането на подобрения, които нямат особено голям финансов характер, изследваните лица ясно заявяват, че ръководството е стиснато за дребни неща, които могат да благоприятстват работната обстановка (твърдение 5 – 42,5%). Алтернативната позиция е изразена от 31,6% от изследваните. Въвеждането на социални подобрения до голяма степен може да улесни работата на служителите и да се отрази положително и да повиши мотивацията им. Това, от своя страна, може да доведе и до повишаване на субективното благополучие и да допринесе за по-висока удовлетвореност, така че хората да се чувстват щастливи да работят усилено и да са отдадени на работата.

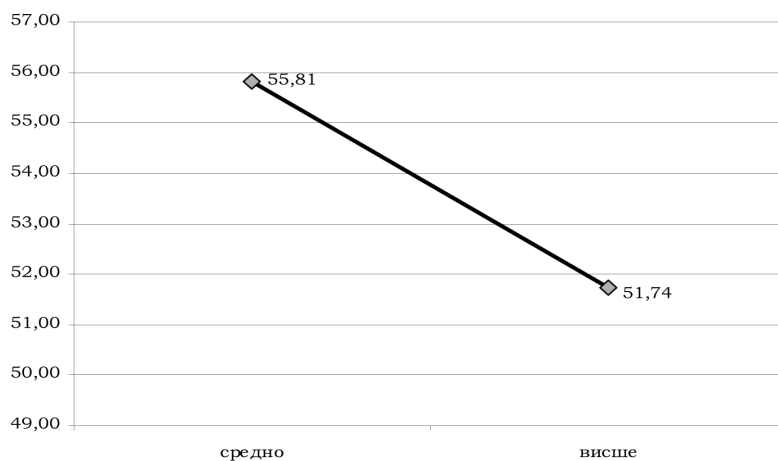
Важен резултат, на който е необходимо да се обърне внимание, е, че на подчинените в по-голяма степен се посочват не само грешките, но и добрите резултати (твърдение 2 – 45,1%), докато алтернативното мнение се подкрепя от 33,8%. Това е позитивен резултат, тъй като наказващата система е една от основните причини за слабата мотивация на служителите, а много често води до демотивиране и понижаване на ефективността в работата.

За изследване на различията е приложен дисперсионен анализ, въз основа на който се правят съответните сравнения. Резултатите от него са представени в табл. 5.

Таблица 5. Вариации в културните практики по дименсията „Властово разстояние“ в зависимост от изследваните демографски признаци

Променливи Източник на вариация	Разстояние до властта	
	<i>F</i>	<i>p</i>
Пол	0,380	0,538
Възраст	0,097	0,908
Образование	15,007	0,000
Заемана позиция	6,092	0,014
Тип организация	4,003	0,046
Местоживеене	33,970	0,000
Година на изследване	20,584	0,000
Възраст по образование	4,508	0,011
Пол по възраст	0,055	0,946
Заемана позиция по местоживеене	0,011	0,916

Както се вижда от табл. 5, измерението „Разстояние до властта“ се влияе значимо от образователния ценз на изследваните лица ($F = 15,007$; $p = 0,000$). Установява се, че с повишаване на образованието намалява индексът на разстоянието до властта (фиг. 1).

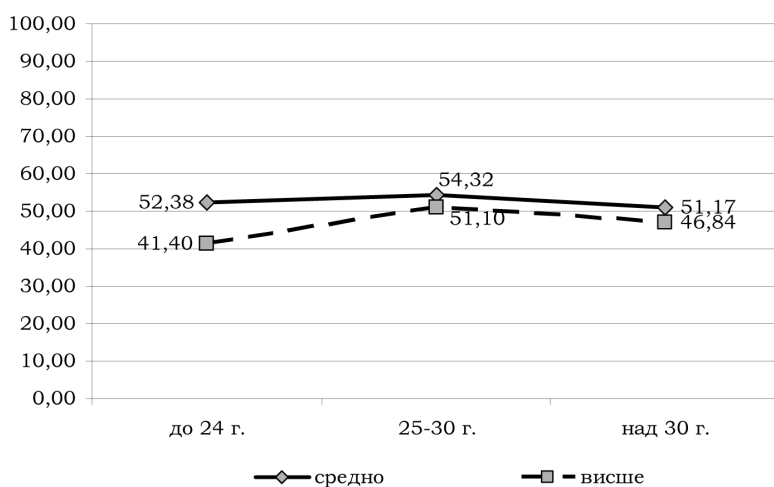


Фиг. 1. Влияние на образованието върху измерението „Разстояние до властта“

Изследваните лица със средно образование регистрират по-високи стойности на индекса, за разлика от изследваните лица с висше образование (фиг. 1). В този смисъл по-високият образователен ценз дава възможност на хората

да осъзнаят, че по-ефективни са културните практики в организацията, които се свързват с демократичен и консултативен стил на ръководство. Той дава възможност за търсене на мненията на служителите и работниците, особено в случаите, когато се въвеждат промени, които пряко засягат работата и могат да рефлектират върху повишаване на ефективността в работата.

Образованието във взаимодействие с възрастта също диференцира значимо културните практики по измерението „Разстояние до властта“ ($F = 4,508$; $p = 0,011$). Като цяло се потвърждава тенденцията изследваните лица с висше образование да приписват по-ниски стойности на културните практики, характеризиращи голямото властово разстояние, за разлика от тези със средно образование. С повишаване на възрастта обаче се установяват притовоположни тенденции при изследваните лица в зависимост от образованието (фиг. 2).



Фиг. 2. Влияние на взаимодействието между възраст и образование върху измерението „Разстояние до властта“

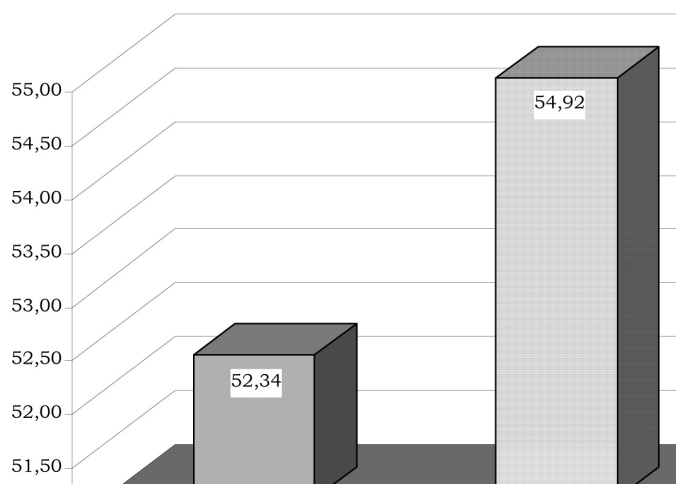
При изследваните лица със средно образование се наблюдават следните тенденции (фиг. 2). Най-високи са стойностите на индекса за властово разстояние при хората между 25 и 30 години, следвани от тези до 24-годишна възраст, а най-ниски са при изследваните лица над 30 години. При изследваните лица с висше образование се установяват следните резултати. Най-високи са стойностите на индекса при изследваните лица между 25 и 30 г., най-ниски при тези до 24 годишна възраст. Вероятното обяснение на по-високите стойности на индекса при изследваните лица между 25 и 30 години както със средно, така и с висше образование, може да се свърже с етапите в развитието на кариерата. Изследванията показват, че потребностите и очакванията на хората се променят през различните етапи. В този възрастов период – между 25 и 30 години, според

категоризацията на Д. Сьупър (Super, 1983) хората навлизат в организацията. Това е етапът на установяване, в който индивидите изразяват силна загриженост и доминиращи са потребностите и мотивите за безопасност и сигурност. Друга възможна интерпретация на тези резултати може да бъде отнесена към факта, че на този етап от кариерното развитие централните дейности включват учене и следване на напътствия. За успешното и ефективното придвижване през тази фаза хората приемат психологическото състояние на зависимост. По думите на К. Крам (Kram, 1984) подобно взаимоотношение осигурява подкрепа на начинаещите, която им помага да придобият чувство на лична идентичност.

Важно е обаче да се отбележи, че изследваните лица с висше образование до 24-годишна възраст и над 30 години оценяват обичайните практики в организацията, като подкрепящи „малкото разстояние до властта“. В такъв аспект тези две групи изследвани лица подкрепят мнението, че стилът на управление е по-скоро консултативен, отколкото директивен, тъй като промените се въвеждат след консултации със засегнатите от тях. Мнението им е толкова важно, колкото и на техните мениджъри.

Другият фактор, който оказва влияние върху измерението „Разстояние до властта“, е заеманата позиция в организацията ($F = 6,092$; $p = 0,014$). Очаквано по-високи стойности се регистрират при изследваните лица на изпълнителски позиции, за разлика от мениджърите (фиг. 3).

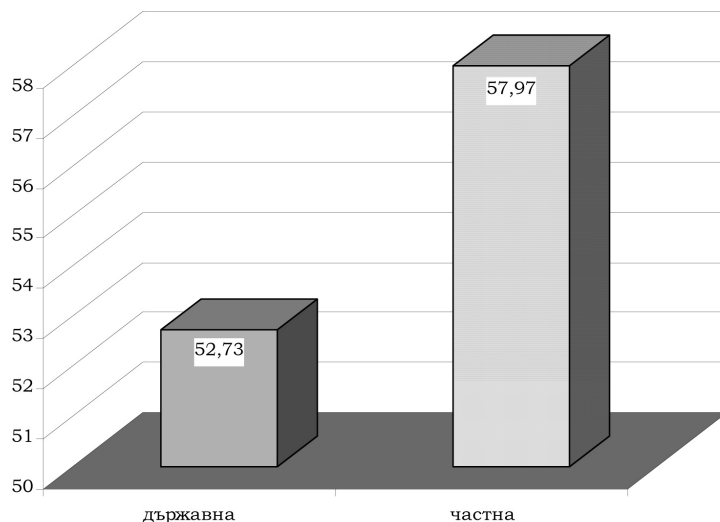
Получените резултати са съпоставими с данните от националните представителни изследвания за голямо разстояние до властта в ценностните ориентации (Силгиджиян и др., 2007). В този смисъл подчинените очакват от мениджърите да контролират нещата, да дават точни и ясни инструкции. От друга страна, мениджърите очакват от подчинените да не им противоречат и да не поставят под съмнение това, което правят или казват.



Фиг. 3. Влияние на заеманата позиция върху измерението „Разстояние до властта“

Типът организация също е значим фактор за различията във властовото разстояние ($F = 4,003$; $p = 0,046$). Интересно е да се отбележи, че много по-висок е индексът, който се регистрира при изследваните лица от частните фирми, за разлика от тези, работещи държавните институции и организации (фиг. 4).

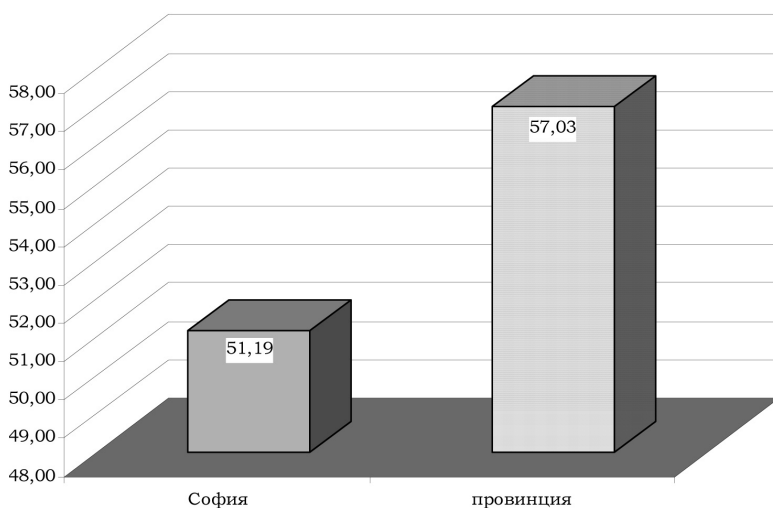
От резултатите на фиг. 4, може да се направи заключението, че работещите в частните фирми в по-голяма степен подкрепят културни практики, които се свързват с голямото социално неравенство. Този факт може би се дължи на по-авторитарния и директивен стил на управление, който е по-често срещан именно в частните организации. Вероятно в държавните институции по-често се прилага консултативен стил на управление и мнението на всички работещи се взема под внимание.



Фиг. 4. Вариации в измерението „Разстояние до властта“ в зависимост от типа организация

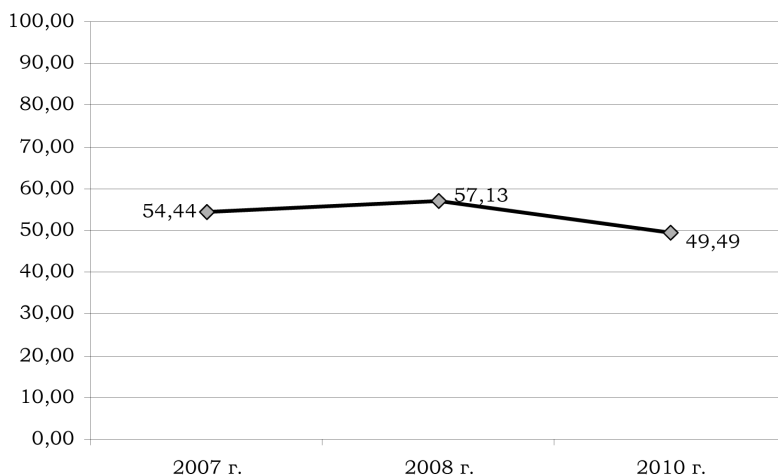
Друг фактор, който диференцира различията във властовото разстояние, е местоживеенето ($F = 33,970$; $p = 0,000$). Данните са представени на фиг. 5.

Както се вижда от фиг. 5, по-високи стойности се регистрират при изследваните лица от провинцията. Вероятното обяснение на тези резултати може да се свърже с факта, че в столицата, от една страна, има много повече възможности и фирми, които работят. От друга страна, в столицата също така са и повечето от чуждестранните компании, в които културните практики по-скоро подкрепят малкото разстояние до властта, което се характеризира с търсенето на мнението на подчинените, показването на позитивните резултати, както и на по-добрата социална политика.



Фиг. 5. Различия във властовото разстояние според местоживеенето на изследваните лица

Периодът на изследване също е значим фактор обичайните практики по измерението „Властово разстояние“ ($F = 20,584; p = 0,000$). Най-високи стойности на индекса по тази дименсия се регистрират при изследваните лица през 2008 г., следвани от тези през 2007 г. Важно е да се подчертае, че при изследваните лица през 2010 г. се установява стойност на индекса по това измерение, подкрепящ малкото разстояние. Данните са представени на фиг. 6.



Фиг. 6. Различия във властовото разстояние според годината на изследване

Установеният резултат за изследването през 2010 г. показва тенденция за промяна на доминиращите културни практики, които по-скоро започват да подкрепят ценностните предпочитания към малкото властово разстояние. В организацията те се характеризират с демократичен и консултативен стил на управление, при който мнението на подчинените е толкова важно, колкото и на техните мениджъри, а промените се въвеждат след консултиране с пряко засегнатите. Политиката на организацията при управлението на човешките ресурси е ориентирана към подкрепа на положителните резултати с ясното съзнание, че именно при такъв стил могат да се очакват както повишаване на мотивацията на работещите, така и дълготрайни ефективни резултати за повишаване на производителността. Полученият резултат от това изследване вероятно показва позитивна тенденция, която е необходимо да бъде следвана и доразвивана при управлението на организациите, ако искат те да постигат високи и ефективни резултати, както и по-голяма конкурентоспособност, необходима за успешното справяне с предизвикателствата на динамичните промени във вътрешната и външната среда.

От получените резултати се установява, че възприемането на социалното неравенство варира на различните нива на функциониране на организационната култура. Властовата дистанция е най-голяма по отношение на въвеждането на промени и най-малка в сферата на отчитането на добрите резултати. Констатираният в изследването индекс за властово разстояние (ИВР – 54) обаче характеризира културата на изследваните организации като ориентирана по-скоро към поддържане на социалното неравенство с доминиращ строг контрол и директивен стил на управление. Мениджърът взема еднолично решения, основавайки се на цели, поставени от самия него. Този стил се характеризира като силно централизиран и непредоставящ възможност за участие в процеса на вземане на решение от страна на подчинените, а свободата на действие е твърде ограничена. Акцентът е поставен върху точното и системно, предварително уточнено изпълнение, което е гарант за повишаване на производителността.

ОБИЧАЙНИ ПРАКТИКИ ПО ИЗМЕРЕНИЕТО „ИНДИВИДУАЛИЗЪМ СРЕЩУ КОЛЕКТИВИЗЪМ“

За проучване на отношенията между индивид и група в рамките на настоящото изследване са използвани отговорите на седем алтернативни твърдения (табл. 6).

Таблица 6. Процентно разпределение на отношението индивид срещу група (ИИ), %

№	Колективизъм		Неутрални	Индивидуализъм	
1	Обръща се голямо внимание на личните проблеми на работещите.	29,6	19,4	51	Обръща се малко внимание на личните проблеми на работещите.
2	Завършването на работата е на втори план.	74,6	16,4	9	Оказва се голям натиск работата да бъде свършена.
3	Хората от подходящо семейство, социална класа или училище имат по-голям шанс да бъдат назначени на работа.	26,3	30,2	43,4	Професионалната компетентност е единственият критерий за назначаване на работа; произходът и предишният опит на кандидатите не се взимат предвид.
4	Ако се дават награди, те се определят въз основа на постиженията на групата или отдела.	43	22,1	34,9	Ако се дават награди (пари и/или предмети), те се определят въз основа на индивидуалните постижения.
5	Мотивацията на работното място е резултат от приятната обстановка, сърдечността и приятелството.	33	24,1	34,9	Мотивацията на работното място е резултат от ясно определените цели и от голямата отговорност, тъй като отговорността е доказателство за успех.
6	Хората на работното място се стремят да постигнат съгласие и колегите не се конкурират по между си.	59,3	20	20,7	Конфронтациите се оценяват като нещо положително и водещо към напредък.
7	Повишението се получава на базата на лоялност и възраст.	18,3	21,1	60,6	Повишението се получава на базата на постижения, а не поради възраст.

Индексът за дименсията „Индивидуализъм срещу колективизъм“ (ИИ) варира от 0 до 100, като до 50 се приема за доминиране на колективистични практики, над 50 – за индивидуалистични практики. Общият индекс е 65, което определя обичайните културни практики като преобладаващо индивидуалистични. В този смисъл според изследваните лица само 9% смятат, че „се оказва голям натиск работата да бъде свършена (твърдение 2). Същевременно като обичайна културна практика в изследваните организации социалният статус се придобива „на базата на постижения“ (60,6% – твърдение 7). Заедно с това малък шанс за назначаване имат хората от подходящо семейство или класа (твърдение 3 – 26,3%). Освен това се обръща малко внимание на личните проблеми на служителите (твърдение 1 – 51%), макар че е твърде висок и процентът на хората, които застъпват колективистичната традиция

– да се обръща голямо внимание на личните проблеми на хората (29,6%). Относително ясно е изразено мнението, че хората се мотивират в най-голяма степен от ясно определените цели и от голямата отговорност (твърдение 5 – 42,9%), което е положително и е необходимо да се подкрепя. Противоположното твърдение обаче – приятната обстановка на работното място, сърдечността и приятелството са в основата на мотивацията – се подкрепя от 33% от изследваните лица.

На работното място конфронтациите се оценяват едва от 20,7% от изследваните лица като нещо положително и водещо към напредък (твърдение 6). Противоположното мнение – практиката за постигане на съгласие и избягване на конкуренцията, се подкрепя от 59,3% от изследваните лица. Този резултат показва, че изследваните организации по-скоро подкрепят колективистичните културни практики и свързаното с тях поведение на хората.

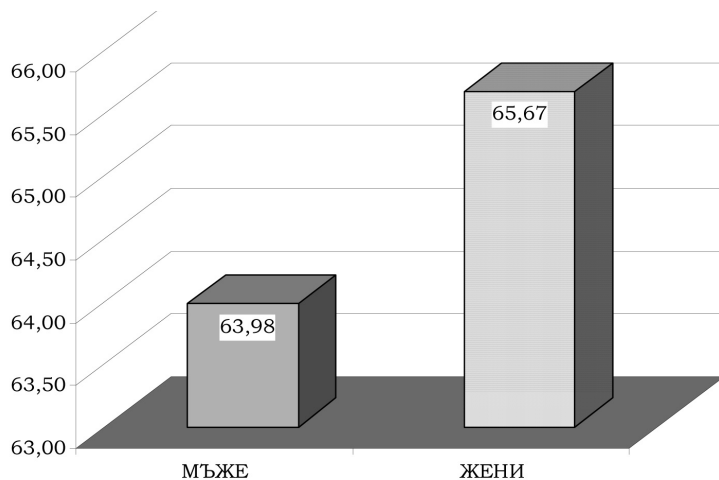
Интерес представлява и резултатът по отношение на твърдение 4, което се отнася до начина, по който се награждават служителите. По-голяма част от изследваните лица споделят, че наградите се определят въз основа на постиженията на екипа или групата (43%), което представлява колективистична практика. В същото време обаче алтернативната позиция се споделя от 34,9% от изследваните лица, а именно, че наградите се определят въз основа на индивидуалните постижения. Подобни практики трябва да се запазват и доразвиват, тъй като именно индивидуалистичните ценности са в основата на успеха на развитите компании, на техния просперитет и благополучие.

За установяване на вариациите в културните практики по измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“ е приложен дисперсионен анализ, резултатите от който са представени в табл. 7.

Таблица 7. Вариации в измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“ в зависимост от изследваните демографски признаци

Променливи	Индивидуализъм срещу колективизъм	
	F	P
Източник на вариация		
Пол	6,043	0,014
Възраст	0,156	0,856
Образование	2,777	0,096
Заемана позиция	0,749	0,387
Тип организация	0,614	0,433
Местоживеене	0,017	0,895
Година на изследване	3,102	0,045
Възраст по образование	2,893	0,056
Пол по възраст	0,852	0,427
Заемана позиция по местоживеене	3,838	0,050

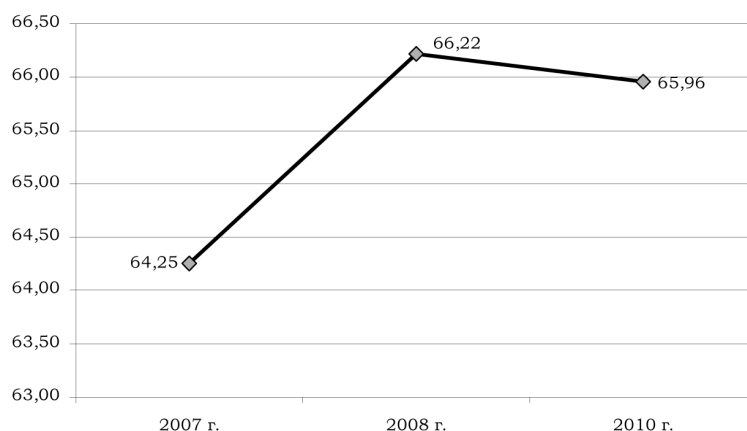
Като самостоятелен фактор полът диференцира изборът на мъжете и жените по това измерение ($F = 6,043$; $p = 0,014$). Данните са представени графично на фиг. 7.



Фиг. 7. Различия по измерението „Индивидуализъм-колективизъм“ в зависимост от пола

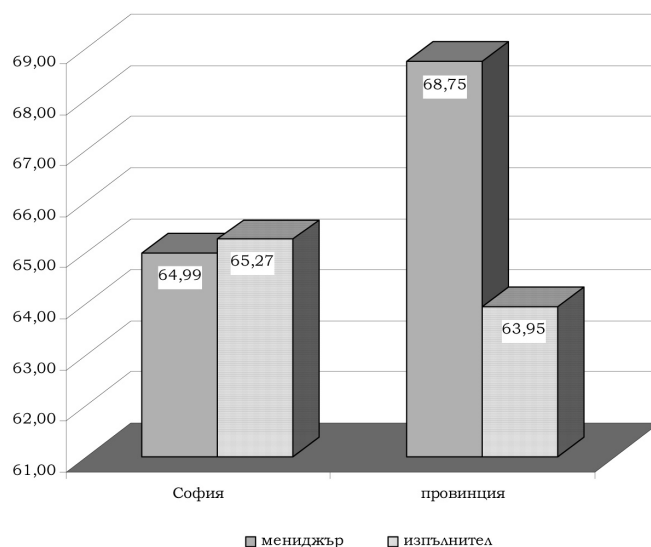
Установява, че жените имат по-висок индекс от мъжете. Жените са ориентирани в по-голяма степен към задачата и изпълнението на работата, ценят повече професионалната компетентност като критерий за назначаване на работа и поемането на отговорност като доказателство за успех. Също така смятат, че наградите трябва да се разпределят въз основа на индивидуалните постижения. Вероятната интерпретация на тези резултати може да се свърже с промяната на половоролевите стереотипи, според които жените все повече започват да се възприемат като надеждни, искрени, упорити, принципни, енергични, способни да решават проблеми, издържачи на напрежение, амбициозни, самоуверени, авантюристични, знаещи как да си пробият път в живота, умели в бизнеса и активни – качества, които традиционно се приписват на мъжете (Андреева и Карабелюва, 2009). Необходимо е обаче да се отбележи, че както мъжете, така и жените в еднаква степен се съгласяват, че доминираща практика в организацията е постигането на съгласие, а не конкуренция между колегите.

Годината на изследване също диференцира обичайните практики по измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“ ($F = 3,102$; $p = 0,045$). Установява се, че индексът по тази дименсия постепенно се покачва. Най-ниски нива се регистрират при изследваните лица през 2007 г., а най-високи – през 2008 г. Вероятното обяснение на получените резултати е вследствие на ясното осъзнаване на идеята, че конкуренцията е нещо положително и води до напредък, а поемането на повече отговорност е доказателство за успех и може да повлияе върху повишаване на ефективността от работата (фиг. 8).



Фиг. 8. Различия по измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“ според годината на изследване

Взаимодействието между заеманата позиция и местоживеенето на изследваните лица също оказва значимо влияние върху дименсията „Индивидуализъм срещу колективизъм“ ($F = 3,383$; $p = 0,050$). Получените резултати очертават следната картина за културните практики по това измерение в изследваните организации (фиг. 9).



Фиг. 9. Влияние на заеманата позиция и местоживеенето върху измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“

Между изследваните лица от София няма значими разлики (фиг. 9). Най-висок индекс се регистрира при изследваните мениджъри от провинцията, а най-нисък – при изпълнителите също от провинцията. Вероятно мениджърите в по-малките населени места осъзнават в по-голяма степен значението на конкурентоспособността като основен фактор за напредък в кариерата и за увеличаване на ефективността от работата. Същевременно голямата отговорност е доказателство за успех и постиженията са в основата на повишаването на статуса и разпределението на наградите. Друг интересен резултат, на който е важно да се обърне внимание, се отнася до това, че индексът по тази дименсия на изследваните изпълнители от гр. София е по-висок от този на изпълнителите от провинцията. В столицата на страната са концентрирани по-голяма част от работните места, а също така и възможностите за работата са много повече. В този смисъл конкуренцията е по-голяма и поради това вероятно е по-силна подкрепата на индивидуалистичните културни практики, характеризиращи се с по-голяма конкуренция, поемане на повече отговорност и силна мотивация за постижения.

В настоящото изследване се установява преобладаване на обичайни практики, характерни за голямото властово разстояние и индивидуалистичната ориентация. Този резултат показва, че хората вярват, че са екзистенциално неравни. Получените резултати обаче показват, че в изследваните организации взаимодействията между мениджъри и изпълнители поддържат формирането, от една страна, на зависимо поведение, но се проявяват и практики, характерни за малкото властово разстояние. В този аспект може да се твърди, че индивидуалистичните практики в изследваните организации придават по-голямо значение на йерархията и са резултат от основната потребност на човека за саморазвитие и търсене на конструктивни начини за справяне с неизвестното бъдеще (Силгиджиян и др., 2007).

ОБИЧАЙНИ ПРАКТИКИ ПО ИЗМЕРЕНИЕТО „ИЗБЯГВАНЕ НА НЕСИГУРНОСТТА“

За изследване на това дали хората отбягват неопределени ситуации, като търсят ясно определени структури и правила в организациите, институциите и отношенията или разглеждат непредвидимостта като нормална характеристика на живота са използвани отговорите на четири алтернативни твърдения. В табл. 8 са представени диференцираните обичайни културни практики по измерението „Избягване на неопределеността“.

Таблица 8. Разпределение на обичайните културни практики за силното и слабото избягване на неопределеността (ИН), %

№	Силно избягване		Неутрални	Слабо избягване	
1	Най-важното е точно да се спазват организационните процедури.	30,9	18,6	50,5	Най-важното е да се отговори на нуждите на потребителя.
2	Правилните процедури са по-важни от резултатите.	28,5	25,9	45,7	Резултатите са по-важни от точното спазване на процедурите.
3	Хората постоянно се притесняват да не загубят работата си.	35,4	27,5	37,1	Хората се чувстват много сигурни за работното си място.
4	Съществуват много правила, които трябва да бъдат спазвани.	75,6	11,4	13,1	Има само няколко правила, които трябва да бъдат спазвани.

Общият индекс на избягване на несигурността (ИИН) е 58, което определя мястото на обичайните културни практики в изследваните организации сред тези с ниска толерантност към неопределеността и с по-високо равнище на стрес. Тази характеристика най-силно се изразява в потребността от законност и ред. В изследваните организации доминира убеждението, че „има много правила, които трябва да бъдат спазвани“ (75,6% – твърдение 4), докато противоположното мнение се споделя едва от 13,1%. Освен това обаче е важно да се подчертае, че „най-важното е да се отговори на нуждите на потребителя“ (твърдение 1 – 50,5%), докато противоположното твърдение – „най-важното е точно да се спазват процедурите“, се застъпва от 30,9% от изследваните лица. Установява се незначима разлика относно притеснението за загуба на работата (твърдение 3). Процентът на хората, които не се притесняват непрекъснато да не загубят работата си е 37,1%, но е висок и процентът на хората, които споделят, че постоянно се притесняват да не загубят работата си – 35,4%. В този смисъл е и сравнително високият процент на хората, които дават неутрални отговори (27,5%).

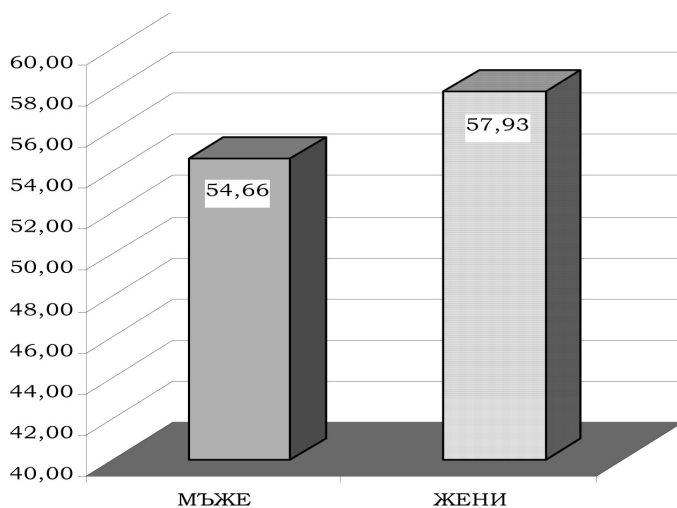
Констатира се, че по-голяма част от изследваните лица споделят мнението, че резултатите са по-важни от точното спазване на процедурите (твърдение 2 – 45,7%). В този смисъл това убеждение поставя обичайните практики предимно в полюса на слабото избягване на несигурността в противовес на изразеното мнение от 28,5% от изследваните лица, че „правилните процедури са по-важни от резултатите“.

За установяване на различията в обичайните културни практики по дименсията „Избягване на несигурността“ бе приложен дисперсионен анализ, резултатите от който очертават следната картина (табл. 9).

Таблица 9. Вариации в измерението „Избягване на неопределеността“ в зависимост от изследваните демографски признаци

Променливи Източник на вариация	Избягване на неопределеността	
	F	p
Пол	3,781	0,050
Възраст	0,889	0,412
Образование	0,723	0,395
Заемана позиция	8,087	0,005
Тип организация	11,267	0,001
Местоживеене	17,718	0,000
Година на изследване	8,706	0,000
Възраст по образование	0,085	0,919
Пол по възраст	3,151	0,043
Заемана позиция по местоживеене	1,587	0,208

Полът като самостоятелен фактор оказва влияние върху тази дименсия ($F = 3,781$; $p = 0,050$). Данните са представени на фиг. 10.

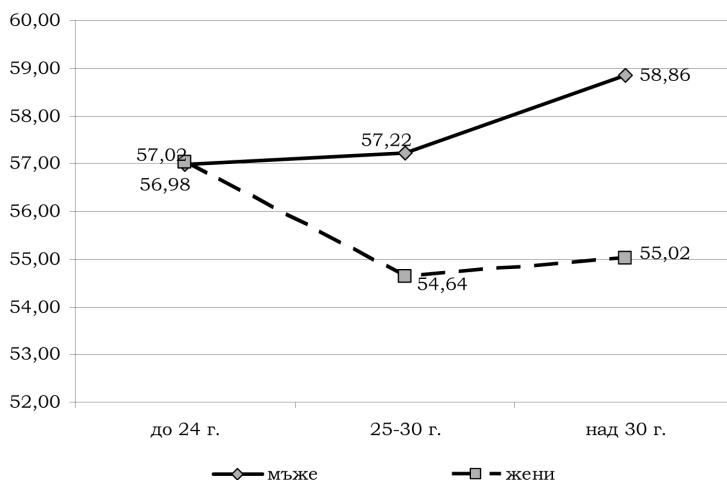


Фиг. 10. Различия по измерението „Избягване на неопределеността“ в зависимост от пола

Жените проявяват по-силно избягване на неопределеността, за разлика от мъжете (фиг. 10). Те се чувстват по-притеснени да не загубят работата си и са

убедени в по-голяма степен, че най-важното е да се спазват организационните правила. Също така в по-голяма степен смятат, че правилните процедури са по-важни от резултатите.

Взаимодействието между пола и възрастта оказва значимо влияние върху избягването на несигурността ($F = 3,151$; $p = 0,043$). Получените резултати очертават следните тенденции. При мъжете с повишаване на възрастта се регистрира незначително покачване на индекса. При жените обаче с възрастта се наблюдава значимо намаляване на стойностите на индекса. Най-значими са различията между изследваните мъже и жени във възрастовия диапазон между 25 и 30 години и над 30 години. Установява се, че стойностите на индекса съответно най-високи и най-ниски при тези групи (фиг. 11).



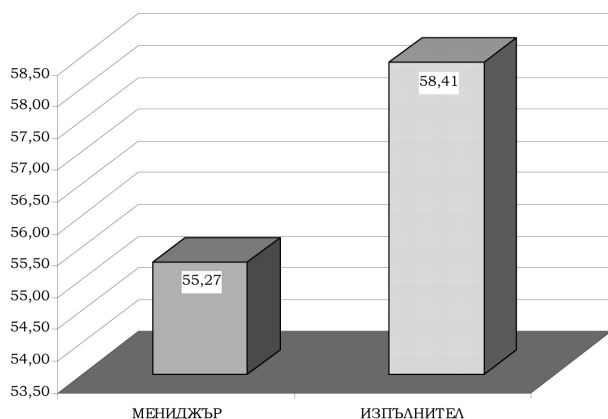
Фиг. 11. Влияние на пола и възрастта върху измерението „Избягване на неопределеността“

Повишаването на стойностите на индекса при мъжете вероятно може да се свърже със засилването първоначално на потребностите от безопасност и сигурност в периода на установяване от кариерното развитие, а по-късно с по-голямата загриженост за постиженията, оценката, автономията и себе-актуализацията. Постепенното преминаване от психологическото състояние на зависимост към психологическо състояние на независимост може да е фактор за проявата на подобна тенденция. Етапът на напредък в кариерното развитие е изключително важен за бъдещото израстване в кариерата и това вероятно повишава и индекса на избягването на несигурността.

Намаляването на стойностите на индекса при жените може да се свърже с развитието на интимност и обвързване с другите в периода на младата зряла възраст. Това е и периодът, в който хората създават семейство и от жените се очаква да са ориентирани в по-голяма степен към отглеждането и възпитанието на децата, а кариерното развитие остана на по-заден план. Незначителното покачване на

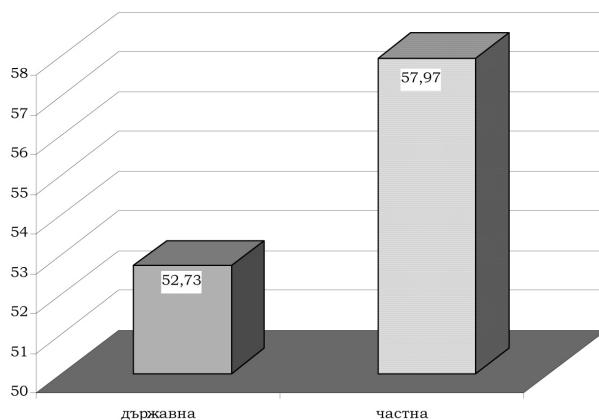
стойностите на индекса след 30-годишна възраст вероятно може да се свърже със засилване на загрижеността за бъдещите постижения в кариерното развитие.

Заеманата позиция също е диференциращ фактор по измерението „Избягване на неопределеността“ ($F = 8,087; p = 0,005$). Получените резултати показват, че при изпълнителите се проявява по-силно избягване на несигурността. При тях е по-силно изразена потребността от съществуването на много правила. В същото време дори и някое правило да не работи, то не се променя. Освен това изпълнителите са и по-притеснени от загубата на работа и допускат, че процедурите са по-важни от резултатите, отколкото мениджърите. Данните са представени на фиг. 12.



Фиг. 12. Вариации в измерението „Избягване на неопределеността“ в зависимост от заеманата позиция в организацията

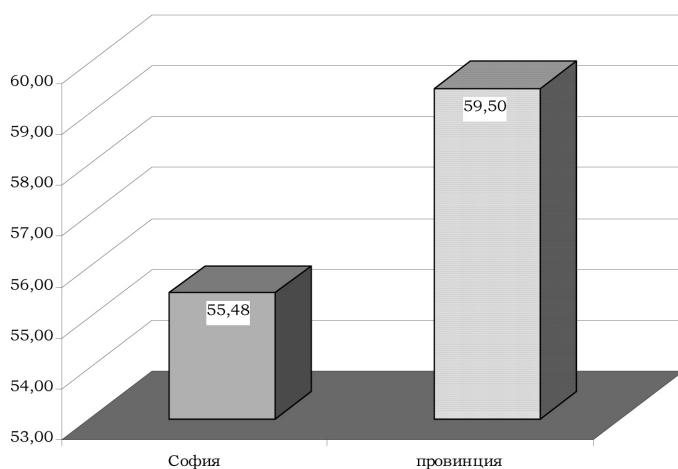
Друг фактор, който диференцира културните практики по тази дименсия, е типът организация ($F = 11,267; p = 0,001$). Установява се по-висок индекс на избягване на несигурността при изследваните лица от частните фирми (фиг. 13).



Фиг. 13. Влияние на типа организация върху дименсията „Избягване на неопределеността“

Този резултат е очакван и логичен, тъй като несигурността в частния сектор в България е доста голяма. Работещите в частни организации не се чувстват достатъчно сигурни за работното си място, в по-голяма степен се притесняват да изкажат мнението си пред по-висшестоящите, особено ако то е различно от тяхното. В същото време са ориентирани в по-голяма степен към точното спазване на организационните правила.

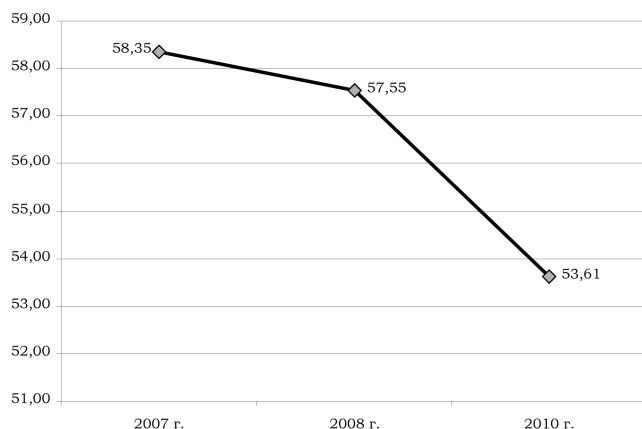
Местоживеенето, като самостоятелен фактор, влияе значимо върху културните практики от измерението „Избягване на неопределеността“ ($F = 17,718$; $p = 0,000$). Получените резултати сочат, че по-стресирани и с по-силна потребност от много правила са изследваните лица от провинцията, за разлика от тези в гр. София. Това е логично и може да се обясни с по-големия процент безработица в малките населени места, която е фактор за силното притеснение и голямата несигурност за работното място (фиг. 14).



Фиг. 14. Различия в измерението „Избягване на неопределеността“ в зависимост от местоживеенето

Годината на изследване също влияе значимо върху избягването на несигурността ($F = 18,706$; $p = 0,000$). Интересно е обаче да се отбележи, че индексът постепенно намалява (фиг. 15).

Най-високи стойности на този индекс се регистрират при изследваните лица през 2007 г., а най-ниски – през 2010 г. (фиг. 15). Вероятното обяснение на така получените резултати може да се търси с бавното и постепенното стабилизиране на социоекономическата ситуация и бизнес средата вследствие на финансовата криза.



Фиг. 15. Вариации по измерението „Избягване на неопределеността“ в зависимост от годината на изследване

От получените резултати по това измерение може да се направи заключение, че доминираща практика е наличието на много правила, което се свързва със строго спазване на йерархичната субординация във взаимодействията между мениджъри и подчинени в организацията. Тези данни се съгласуват във висока степен с голямото властово разстояние, характеризиращо се с приемане на подчинението и директивният стил на управление.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеното изследване на основните измерения на обичайните културни практики дава възможност да се опишат сходствата и различията в поведението на мениджърите и служителите в изследваните организации.

Водещи в обичайните практики в организацията са поддържането на високо властово разстояние, предпочитанието към индивидуалистичните ценности и модели на поведение; високата тревожност и силното избягване на несигурността.

Може да се предположи, че тези културни практики допринасят в малка степен за по-висока мотивация за постижения. Силната необходимост от много правила и строгото им спазване, констатирани в изследването, влияят деструктивно върху ефективността в работата. В същото време високият индекс на индивидуализъм в обичайните културни практики в изследваните организации вероятно се дължи на универсалната необходимост на човека за самоактуализация и реализация на своята уникалност. Едновременно с това обаче възприемането на социалното неравенство като обичайна културна практика и високата необходимост от зависимост и йерархия са силно изявиени. Тези проблеми са под-

ложени на допълнителни диференциално-психологически изследвания както по измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“, така и по измерението „Избягване на неопределеността“ и „Разстояние до властта“.

При изследване на вариациите в обичайните културни практики по отделните измерения се установяват следните тенденции. Относително по-стабилни са практиките по дименсията „Индивидуализъм срещу колективизъм“, тъй като те се влияят само от пола, годината на изследване и взаимодействието между заемана позиция и местоживееене. Практиките по измеренията „Разстояние до властта“ и „Избягване на несигурността“ са относително по-вариативни.

Полът е диференциращ фактор за културните практики по дименсията „Индивидуализъм срещу колективизъм“ и „Избягване на несигурността“, като се установяват подобни тенденции. Жените оценяват по-високо индивидуалистичните културни практики и имат по-силна ориентация към избягване на неопределеността.

Взаимодействието между пола и възрастта е значимо за вариациите в културните практики по дименсията „Избягване на несигурността“, като при мъжете с възрастта се засилват в по-голяма степен потребностите от безопасност, сигурност и в същото време за автономност и постижения, което се свързва с големите амбиции за успешна реализация в кариерата.

Образованието диференцира културните практики по измерението „Властово разстояние“, като хората с висше образование проявяват ориентация към малка властова дистанция. Тази тенденция се запазва при влиянието на взаимодействието между образованието и възрастта върху изследваните практики по тази дименсия. Интерпретацията на така получените резултати се свързва с факта, че младите хора очакват да бъдат питани и да се консултират с тях за предстоящи промени. Те също така оценяват високо подкрепата на позитивните резултати като обичайна практика в управлението. Подобни резултати се регистрират и при влиянието на годината на изследване. Изследваните лица през 2010 г. оценяват културните практики в организацията, като подкрепящи малкото властово разстояние. Периодът на изследване е диференциращ фактор и за културните практики от останалите две измерения – „Индивидуализъм срещу колективизъм“ и „Избягване на несигурността“. Получените резултати и по двете измерения сочат намаляване на стойностите на индекса, без обаче да се преминава в границите на противоположните полюси, т.е. обичайните практики остават в рамките на индивидуалистичните ценностни ориентации и силното избягване на несигурността.

Типът организация е значим фактор за практиките от измеренията „Разстояние до властта“ и „Избягване на неопределеността“, като и при двете по-високи стойности се регистрират при изследваните лица от частните фирми. В този смисъл работещите в частния сектор смятат, че обичайните практики в по-голяма степен подкрепят упражняването на абсолютната власт на началниците и силната потребност от много вътрешни правила и строго струк-

турирана среда. Подобна тенденция се наблюдава при изследваните лица от провинцията и при изпълнителите. Тези резултати се свързват с по-голямата конкуренция за заемане на работните места в провинцията, особено там, където безработицата е голяма.

Взаимодействието между заеманата позиция и местоживеенето е значимо за културните практики от измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“. По-високите оценки на обичайните практики на мениджърите от провинцията се интерпретират със силната мотивация за постижения и отличителното поведение, което може да е фактор за успех и израстване в кариерата.

В този контекст могат да бъдат интерпретирани и получените резултати за взаимовръзката между различните измерения на обичайните културни практики и по-конкретно между индекса по измерението „Индивидуализъм срещу колективизъм“ и индекса по измерението „Властово разстояние“. Установява се, че в богатите и технологично развитите организации високият индекс на индивидуалистичните ценности се съчетава с предпочитание за малко властово разстояние. Това означава, че в тези културни общности хората вярват, че са екзистенциално равни. Съответно доминиращите културни практики поддържат малка емоционална дистанция в йерархичните отношения и придават по-голямо значение на равенството в социалните взаимодействия. „При енкултурацията на желателното индивидуалистично поведение този културен модел поставя акцент едновременно върху две личностни характеристики: а) развитието на чувството за самоконтрол, независимост и собствена ценност на индивидите и б) върху развитието на просоциалната мотивация на личността и потребността от равенство в човешките взаимодействия“ (Силгиджиян и др., 2007).

Проведеното изследване дава възможност за създаване на триизмерен модел за обичайните културни практики в организацията. В този смисъл организационната култура може да се опише и с няколко измерения на практиките, като е силно вероятно тези измерения да си приличат в най-общи линии и дори отчасти да се препокриват. Трите измерения описват обичайните културни практики на организацията и нямат предписателен характер. Позицията на една организация по измеренията не е нито „добра“, нито „лоша“. Кое е добро и кое е лошо зависи от целта, която си е поставила за постигане организацията. Както и Х. Хофстеде споделя „Определянето на позициите по скалата на измеренията като повече или по-малко желателни е въпрос на стратегически избор и би трябвало да е различно в различните организации“ (Хофстеде, 2001, с. 278). В такъв аспект обичайните практики имат важна роля в организационната култура и управлението на организацията.

Успешната организация на XXI в. знае как да управлява човешкия, а не финансовия капитал като стратегически ресурс. Това променя нагласата от такава, която е за присвояване на стойност, на нагласа, която е за създаването на стойност. Създаването на стойност се отнася до генериране на идеи и нововъведения, улавяне и превръщане в предимство на дефицитното познание, експертни умения

и най-добри практики, които се крият вътре в организацията. Освен това успешната организация отчита цялостният човек и по този начин изгражда ефективна работа, базирана на знанията. Целта е балансът на работата и живота.

Непрекъснато променящата се и изключително динамична глобална икономика изисква трансформационно мислене и нетрадиционни начини за създаване на нова трудова среда. Те се създават най-добре като партньорства, в които от работниците и мениджърите в еднаква степен се очаква да се променят.

ЛИТЕРАТУРА

- Андреева, Л., С. Карабелова (2009). *Стереотипи и сексуален тормоз в ранна зряла възраст*. С., Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Крейпо, Р., Х. (2000). *Културна антропология. Как да разбираме себе си и другите*. С., Център за изследване на демокрацията.
- Питърс, Т., Р. Уотърман (1988). *Към съвършенство във фирменото управление*. С., Наука и изкуство.
- Силгиджийан, Х., С. Карабелова (2005). Приемственост и промяна на ценностите и културните практики в България. Сборник научни доклади. III Национален конгрес по психология. С., Софи-Р. 305–309.
- Силгиджийан, Х., С. Карабелова, Е. Герганов, Ю. Генов (2007). Подобни и различни в рамките на българската култура. Резултати от национално представително изследване на ценностите и културните практики в България. *Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, кн. Психология, Т. 95*. С., Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Тромпенаарс, Ф. Ч. Хемпдън-Търнър (2004). *Да се носиш по вълните на културата*. С., Класика и стил.
- Хофстеде, Х. (2001). *Култури и организации*. С., Класика и стил.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books
- Kluckhohn, F. & F., L. Strotbeck (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Kram, K. E. (1984). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schein, E., H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Super, D. E. (1983). Assessment in Career Guidance: Toward Truly Development Counseling. *Personnel and Guidance Journal*, pp. 555–562. Super, D. E. (1983) Assesment in Career Guidance: Toward Truly Development Counseling. *Personnel and Guidance Journal*, pp. 555–562.23.